

Araştırma Makalesi ♦ Research Article

**Öğretmenlerin Algıladığı Yönetici Desteği ve İlişkili Faktörler**  
*Teachers' Perceived Administrative Support and Related Factors*

Abdullah Erhan YÜCEL<sup>1</sup> Aşkın KAYA<sup>2</sup> Murat ŞAHİN<sup>3</sup> Namık KAYA<sup>4</sup>  
Sinan BİLGİN<sup>5</sup> Regaib MOL<sup>6</sup> İsmail KARATAY<sup>7</sup>

<sup>1</sup>MEB, aerhanyucel@hotmail.com, ORCID: 0009-0008-5581-2248

<sup>2</sup>MEB, askin\_kaya\_08@hotmail.com, ORCID: 0009-0001-5960-1017

<sup>3</sup>MEB, murat6042@gmail.com, ORCID: 0009-0001-8794-7648

<sup>4</sup>MEB, namikkaya1985@gmail.com, ORCID: 0009-0005-0547-0700

<sup>5</sup>MEB, sbilgin61@hotmail.com, ORCID: 0009-0003-5475-2179

<sup>6</sup>MEB, regaib\_24@hotmail.com, ORCID: 0009-0007-5991-4869

<sup>7</sup>MEB, ismailkaratay@yaani.com, ORCID: 0009-0002-0973-1697

MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**

Okul Yöneticisi  
Öğretmen  
Destek  
Yönetici Desteği

ÖZ

Bu çalışmada öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği ve ilişkili olan faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerine göre genel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmada veriler amaç doğrultusunda hazırlanan kişisel bilgi formu ve Algılanan Yönetici Desteği ölçeği ile toplanmıştır. Veri toplama aracı; 2022-2023 eğitim öğretim yılında 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde faaliyette bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 344 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinden yüksek düzeyde destek algıladıkları belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin yaşlarına, mesleki kıdemlerine, aynı kurumda çalışma sürelerine, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre algıladıkları yönetici desteği farklılık göstermezken, eğitim durumlarına göre algıladıkları yönetici desteği istatistiksel olarak farklılık göstermiştir. Lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yönetici desteği algılamakta oldukları sonucuna varılmıştır.

ARTICLE INFO

**Keywords:**

School Administrator  
Teacher  
Support  
Executive Support

ABSTRACT

This study aimed to examine teachers' perceived administrator support and related factors. The research was designed in a general survey model according to quantitative research methods. In the research, data were collected with a personal information form prepared for the purpose and the Perceived Manager Support scale. Data collection tool; It was applied to 344 teachers, determined by convenience sampling method, working in schools affiliated with the Ministry of National Education operating in the Küçükçekmece district of Istanbul in the 2022-2023 academic year. The analysis of the obtained data was carried out in computer environment. As a result of the research, it was determined that teachers perceived a high level of support from their administrators. In the study, while teachers' perceived administrative support did not differ according to their age, professional seniority, length of time working in the same institution, gender and marital status, the administrator support they perceived according to their educational status differed statistically. It was concluded that teachers with a bachelor's degree perceive a higher level of administrative support than teachers with a master's degree.

## 1 GİRİŞ

Yönetim, bir organizasyon içindeki birimlerin hedeflerine ulaşmak için başkalarıyla birlikte ve onlar aracılığıyla çalışmak üzere yönetim alanındaki bilginin uygulanmasıdır. Yönetici ise yönetim sorumluluklarını yerine getirmek için yönetim alanındaki bilgi, yetenek ve kişisel becerilerini kullanan kişidir (Koçel, 2015). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarının örgüte katkısı ve çalışanlarının konforu konusundaki çıkarlarını ilgilendiren bir kavramdır. Yöneticilere verilen destek genellikle birinci derece yöneticilerinin sağladığı yardım olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2016).

Yönetici desteği konusunda yapılan araştırmalarda yönetsel desteğin farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

Yönetici desteği; Yöneticilerin, çalışanlarının organizasyona katkılarında ne ölçüde değer verdiği ve önem verdiğiyle ilişkin çalışanların inançları "olarak kabul edilir (Pohl ve Galletta, 2016).

Yöneticinin desteği, çalışanlara karşı yararlı, hayırsever davranışlar ve onların toplumdaki duygusal ilgileridir. Ayrıca yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarıyla ilgilenmesi ile karakterize edilmektedir (Pekdemir vd., 2013).

Yönetici desteği, yöneticinin çalışanların görüşlerine ilgi duyması, çalışanların mutluluğuyla ilgili gerçek kaygısı ve çalışanların amaç ve değerlerine odaklanmasından oluşmaktadır (Rhoades vd., 2001).

Eisenberger, yönetici desteğinin yanı sıra yöneticilerin desteğini algılama derecesinin de büyük önem taşıdığını ifade etmiştir (Eisenberger vd., 2002). İnsanların algısı onların davranışlarını ve duruşlarını etkiler. Bu bağlamda çalışanların işletmeyle olan bağlantılarını algılama şekli, tutarlılık derecesinin değerlendirilmesinde kullanılır (Sökmen, 2020).

Guchait ve diğerleri (2014), algılanan yönetici desteğini, her üyenin bireysel gelişimine yönelik koçluk yapılmasını, astların sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmayı ve performans değerlendirmesini içerecek şekilde tanımlamıştır.

Bhannthumnavin (2000) yönetici desteğini "bilgilendirici", "maddi" ve "duygusal" olmak üzere üç şekilde tanımlamaktadır: Bilgilendirici destek; yöneticinin çalışanlarının verimliliğini, işe ilişkin bilgi ve yeteneklerini artırmak için kullandığı ödül, ceza, geri bildirim ve yönlendirmeyi içerir. Maddi destek, yöneticilerin çalışanlarına ayırdıkları zamanı, onlara sağladıkları mal, ekipman ve finansal yardımları içermektedir. Duygusal destek; yöneticilerin çalışanlarına değer vermesi, ilgi ve sevgi göstermesi, saygı duyması ve çalışanlarına görevleriyle ilgili olarak gerekli yardımları yapmaları şeklinde tarif edilebilir. Duygusal destek; hem sözlü olarak dile getirilebilir hemde sözlü olmayan şekilde (örn.: el sıkışma, sarılma ve kucaklama gibi) gerçekleşebilir.

Destekleyici bir yönetim, çalışanların iş-aile ilişkisine ilişkin sorumluluklarına karşı empati ve anlayış gösterdiğinde, bireylerin stresle baş etmede psikolojik kaynaklarını artırır, bu da işleriyle ilgili çatışma ve sorun olasılığını azaltır (Goh vd., 2015). Yönetici desteği, çalışanların iş ve ev hayatlarına uyumunu kolaylaştıran önemli bir bileşen olarak kabul edilmektedir (Almeida vd., 2016).

Bhannthumnavin (2003) destekleyici bir yöneticiyi, çalışanların üretkenliğini artırmak için onların ihtiyaçlarıyla ilgilenen ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümler bulan kişi olarak tanımlamaktadır. Organizasyon içerisinde yöneticiler, ödüllendirme ve cezalandırma, çalışanlara mentorluk yapmak, yetki devri gibi birçok rolden sorumludur. Çalışanlara yöneticilerinden yeterli destek sağlanırsa örgütlerindeki görevlerinde daha etkin rol alacak, mesleğe ve örgüte karşı olumlu tutuma sahip olacaklardır (Yabancı, 2020). Yöneticiden algılanan desteğin düşük düzeyde olması; bu aynı zamanda çalışanların yöneticilerinden gelen geri bildirimleri dikkate almaması ve iş görevleriyle ilgili bilgileri saklaması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Zhou, vd., 2016). Destekleyici olan yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerin kalitesinin artmasında ve iş tatmininin artmasında etkisinin olduğu belirtilmiştir (Greenhaus vd., 1990). Sonuç olarak yönetici ve çalışanlar arasındaki potansiyel ilişkinin çalışanların işten ayrılma kararlarını da doğrudan etkilediğini dikkate almak önemlidir (Kalidass ve Bahron, 2015).

Çalışanlar genellikle daha verimli çalışmaya ve işlerine daha fazla zaman ayırmaya teşvik edilmek için yardıma ihtiyaç duyarlar. Ayrıca desteğe sahip olmak çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilir. Sonuç olarak çalışanın aldığı destek onlar için büyük önem taşımaktadır (Giray ve Şahin, 2012).

Öğretmenin yönetici desteği algısının yüksek olması, hem mevcut motivasyon ve performanslarının artırılması hem de öğretmenlik mesleğinin sorunlarının ve örgütteki yüksek stres, düşük ücretler, yetersiz tatiller, yoğun iş yükü, öğrenci davranışları gibi olumsuzlukların giderilmesi açısından faydalıdır (Liu ve Onwuegbuzie 2012)

## 2 MATERYAL VE METOD

### 2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma genel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. "Tarama modeli geçmişte ya da halen varolan durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır" (Karasar, 2012).

### 2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili İzmit ilçesinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise evren içerisinde bulunan kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 248 öğretmen oluşturmıştır.

### 2.3 Veri Toplama Aracı

Algılanan yönetici desteğini belirlemek için Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, algılanan yönetici desteğini tek boyutlu olarak ölçmektedir. Ölçek toplam 11 maddeden oluşmaktadır ve 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmektedir. Giray ve Şahin (2012) ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0.94 olarak belirlemiştir. Bu çalışmada ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.878$  olarak çok yüksek bulunmuştur.

### 2.4 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır.

## 3 BULGULAR ve YORUMLAR

Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
<b>Yaş</b>		
30 ve Altı	88	25,6
31-35	78	22,7
36-40	96	27,9
40 Üzeri	82	23,8
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	179	52,0
Erkek	165	48,0
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	107	31,1
Evlü	237	68,9
<b>Eğitim Durumu</b>		

Lisans	249	72,4
Lisansüstü	95	27,6
<b>Mesleki Kıdem</b>		
1-5 Yıl	96	27,9
6-10 Yıl	83	24,1
11-15 Yıl	82	23,8
16-20 Yıl	42	12,2
20 Yıl Üzeri	41	11,9
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
1-5 Yıl	92	26,7
6-10 Yıl	87	25,3
11-15 Yıl	101	29,4
15 Yıl Üzeri	64	18,6

Öğretmenler yaşa göre 88'i (%25,6) 30 ve altı, 78'i (%22,7) 31-35, 96'sı (%27,9) 36-40, 82'si (%23,8) 40 üzeri olarak dağılmaktadır. Öğretmenler cinsiyete göre 179'u (%52,0) kadın, 165'i (%48,0) erkek olarak dağılmaktadır. Öğretmenler medeni duruma göre 107'si (%31,1) bekar, 237'si (%68,9) evli olarak dağılmaktadır. Öğretmenler eğitim durumuna göre 249'u (%72,4) lisans, 95'i (%27,6) lisansüstü olarak dağılmaktadır. Öğretmenler mesleki kıdeme göre 96'sı (%27,9) 1-5 yıl, 83'ü (%24,1) 6-10 yıl, 82'si (%23,8) 11-15 yıl, 42'si (%12,2) 16-20 yıl, 41'i (%11,9) 20 yıl üzeri olarak dağılmaktadır. Öğretmenler kurumda çalışma süresine göre 92'si (%26,7) 1-5 yıl, 87'si (%25,3) 6-10 yıl, 101'i (%29,4) 11-15 yıl, 64'ü (%18,6) 15 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 2. Algılanan Yönetici Desteği Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Kurtosis	Skewness	Alpha
Algılanan Yönetici Desteği	344	3,848	0,599	2,000	5,000	0,348	-0,229	0,878

Öğretmenlerin "algılanan yönetici desteği" ortalaması yüksek 3,848±0,599 (Min=2; Maks=5) olarak saptanmıştır.

Tablo 3. Algılanan Yönetici Desteği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Yönetici Desteği	30 ve Altı	88	3,869	0,613	1,005	0,391
	31-35	78	3,883	0,629		
	36-40	96	3,759	0,522		
	40 Üzeri	82	3,895	0,640		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğretmenlerin algılanan yönetici desteği puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 4. Algılanan Yönetici Desteği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Yönetici Desteği	1-5 Yıl	96	3,863	0,635	1,130	0,342
	6-10 Yıl	83	3,761	0,611		
	11-15 Yıl	82	3,885	0,579		
	16-20 Yıl	42	3,784	0,533		
	20 Yıl Üzeri	41	3,978	0,589		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğretmenlerin algılanan yönetici desteği puanları mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 5. Algılanan Yönetici Desteği Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Algılanan Yönetici Desteği	1-5 Yıl	92	3,862	0,648	1,711	0,165
	6-10 Yıl	87	3,760	0,568		
	11-15 Yıl	101	3,827	0,589		
	15 Yıl Üzeri	64	3,979	0,575		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğretmenlerin algılanan yönetici desteği puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 6. Algılanan Yönetici Desteği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Algılanan Yönetici Desteği	Kadın	179	3,886	0,567	1,249	342	0,213
	Erkek	165	3,806	0,632			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Öğretmenlerin algılanan yönetici desteği puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 7. Algılanan Yönetici Desteği Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Algılanan Yönetici Desteği	Bekar	107	3,896	0,626	0,998	342	0,319
	Evli	237	3,826	0,587			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Öğretmenlerin algılanan yönetici desteği puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 8. Algılanan Yönetici Desteği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Algılanan Yönetici Desteği	Lisans	249	3,932	0,623	4,346	342	0,000
	Lisansüstü	95	3,626	0,467			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre algılanan yönetici desteği puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $t_{(342)}=4.346$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Lisans mezunlarının algılanan yönetici desteği puanları ( $\bar{x}=3,932$ ), lisansüstü mezunlarının algılanan yönetici desteği puanlarından ( $\bar{x}=3,626$ ) yüksek bulunmuştur.

#### 4 SONUÇ

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği ve ilişkili olan faktörlerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya; 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde faaliyette bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan 344 öğretmen gönüllü olarak katılmışlardır.

Araştırmada öğretmenlerin 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre ortalama 3,848 düzeyinde yönetici desteği algıladıkları belirlenmiştir. Başka bir ifade ile öğretmenler yöneticilerinden yüksek düzeyde destek almamaktadırlar.

Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği ile ilişkili faktörleri belirlemek için analizler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ele alınan ilk değişken olarak öğretmenlerin yaşlarına göre algıladıkları yönetici desteğinde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Başka bir ifade ile farklı yaşlardaki öğretmenler benzer düzeyde yönetici düzeyi algılamaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin yaşları yönetici desteği algısını belirleyen bir değişken değildir.

Araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre algıladıkları yönetici desteğinde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Başka bir ifade ile farklı düzeyde mesleki kıdeme sahip öğretmenler benzer düzeyde yönetici

düzeyi algılamaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin mesleki kıdemleri yönetici desteği algısını belirleyen bir değişken değildir.

Araştırmada öğretmenlerin kurumda çalışma sürelerine göre algıladıkları yönetici desteğinde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Başka bir ifade ile farklı sürelerde aynı kurumda çalışan öğretmenler benzer düzeyde yönetici desteği algılamaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin aynı kurumda çalışma süreleri yönetici desteği algısını belirleyen bir değişken değildir.

Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algıladıkları yönetici desteğinde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Başka bir ifade ile kadın veya erkek öğretmenler benzer düzeyde yönetici desteği algılamaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin cinsiyetleri yönetici desteği algısını belirleyen bir değişken değildir.

Araştırmada öğretmenlerin medeni durumlarına göre algıladıkları yönetici desteğinde farklılık olmadığı belirlenmiştir. Başka bir ifade ile evli veya bekar öğretmenler benzer düzeyde yönetici desteği algılamaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin medeni durumları yönetici desteği algısını belirleyen bir değişken değildir.

Araştırmada öğretmenlerin eğitim durumlarına göre algıladıkları yönetici desteğinde farklılık olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile kadın veya erkek öğretmenler benzer düzeyde yönetici desteği algılamaktadırlar. Lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yönetici desteği algılamakta oldukları sonucuna varılmıştır. Bu durumda öğretmenlerin eğitim düzeyleri yönetici desteği algısını belirleyen bir değişkendir.

Bu araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde faaliyette bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan 344 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır. Konu ile ilgili daha genel verilere ulaşmak için daha fazla öğretmenin katıldığı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca araştırmanın benzerleri farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılarak, farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları yönetici destek düzeylerinde farklılık olup olmadığı da sorgulanabilir.

#### KAYNAKÇA

Almeida, D. M., Davis, K. D., Lee, S., Lawson, K. M., Walter, K. N., & Moen, P. (2016). Supervisor support buffers daily psychological and physiological reactivity to work-to-family conflict. *Journal of Marriage and Family*, 78(1), 165-179.

Arslan, V. (2016). Yönetici desteğinin iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans algısı üzerine aracı etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma [Yüksek lisans tezi]. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Bhathumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.

Bhathumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.

Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.

Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 89, 65-73.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International journal of business administration*, 6(5), 82.
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Liu, S. ve Onwuegbuzie, A. J. (2012). Chinese teacher' work stress and their turnover intention. *International Journal of Educational Research*, 53, 160-170.
- Pohl, S. & Galletta, M. (2016). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Sökmen, A. (2020). Etik liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: kamu sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3467-3481.
- Yabancı, N. (2020). Otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolü (Yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Zhou, Q, Martinez, L. F., Ferreira, A. L. ve Rodrigues, P (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69(9), 3380-3387.